

تأثير رأس المال البشري في إدارة التغيير التنظيمي دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء مجالس الكليات في جامعة كربلاء

استاذ دكتور	مدرس	مدرس مساعد
مؤيد الساعدي	حسين حريجة غالي	امير غانم وادي
المعهد التقني في المسيب	جامعة كربلاء/ كلية الادارة والاقتصاد	جامعة كربلاء/ كلية الادارة والاقتصاد
moa_alsaedi@yahoo.com	huss5ien@yahoo.com	ameer.ganem@yahoo.com

المستخلص

يعد رأس المال البشري المصدر الاساسي الداعم لقدرة المنظمة في مواجهة مختلف التغيرات البيئية والمحافظة على مركزها التنافسي ، وبذلك فمن الضروري الاعتماد عليه في قيادة مجمل عمليات التغيير التنظيمي لذلك استندت الدراسة الى عرض متغيرين أساسيين هما رأس المال البشري بأبعاده (المعرفة، والقدرة، والمهارة، والخبرة) وإدارة التغيير التنظيمي منطلقاً من مشكلة أساسية مفادها عدم حسم تأثير رأس المال البشري في إدارة التغيير التنظيمي على المستوى الميداني في جامعة كربلاء ، سعت الدراسة الى تحديد اي من ابعاد رأس المال البشري اكثر تأثيراً في إدارة التغيير التنظيمي . وقد اختيرت عينة قصدية قوامها (٦٠) عضواً من اعضاء مجالس الكليات في جامعة كربلاء اخضعت الاجابات للاختبار والتحليل، وكانت نتائج الجهد الاحصائي قد حققت تقدماً في تأثير ابعاد رأس المال البشري في إدارة التغيير التنظيمي ، حيث جاء بُعد الخبرة ثم المهارة ويأتي بعده بُعد القدرة واخيراً " جاء بُعد المعرفة من حيث تأثيره في إدارة عملية التغيير التنظيمي .

The Effect of Human Capital in Organizational Changing Management : Analytical Study for Opinions of a Sample from members of the Colleges Boards at Karbala University

Prof. Dr.	Lecturer	Ass. Lecturer
Moayad AlSaadi	Hussein Ha. Ghali	Ameer Gh. Wadi
Technical Institute in Musayyib	Karbala University/College of Administration and Economics	Karbala University/College of Administration and Economics

Abstract:

The human capital represent the main source of support for the organization's ability to cope with various environmental changes and to maintain its competitive position, thus it is necessary to rely upon it in

leading the overall process of organizational change the study was based on two variables, the human capital with its dimensions (knowledge, ability, skill, experience) and management of organizational change .The fundamental problem of the research is represented in the unknown impact of human capital in the management of organizational change at the University of Karbala. The study aimed to identify which dimensions of human capital is more effective" in managing organizational change .

The selected intentional sample composed of (60) members of the boards of colleges at the University of Karbala was subject to the test and analysis. The results had proved the impact of experience , skill, ability, and knowledge on managing the organizational change respectively.

المقدمة

يعد قطاع التعليم العالي من اهم القطاعات التي تتفاعل فيها عمليات التغيير التنظيمي وذلك تبعاً للظروف التي تعيشها الجامعات العراقية والتي تستوجب التكيف مع مجمل الظروف المتغيرة التي تحيط بها ، لذلك فإن توافر القيادات البشرية من حيث المعرفة، والقدرة، والخبرة، والمهارة التي تقود المنظمات الى بر الامان في تنفيذ عمليات التغيير التنظيمي اصبح ضرورة وليست خياراً. ولهذا اتجهت الدراسة الى حسم تأثير رأس المال البشري بأبعاده في ادارة عمليات التغيير التنظيمي ميدانياً في جامعة كربلاء على وجه الخصوص باعتبار ان تحقيق ذلك يعد هدف اساسي للدراسة انطلاقاً من خلال فرضيتين رئيسيتين تتضمنان عدم وجود علاقة ارتباط وتأثير بين رأس المال البشري بأبعاده وادارة التغيير التنظيمي ، ولاختبار هذه الفرضيتين استعملت الدراسة ادوات التحليل والمعالجة الاحصائية المناسبة كونها دراسة لا معلمية (Non Parametric) فاعتمدت الوسيط (Median) والمدى (Rang) والتحليل العائلي (Factor Analysis) ومعامل ارتباط كندال (Kendal) ومعامل الانحدار البسيط (Simple Regression) . فيما اعتمدت الدراسة منهج البحث القائم والتحليل البعدي، وقد توصلت الى ان بعد الخبرة هو الاكثر تأثيراً في ادارة عمليات التغيير التنظيمي ثم يأتي بعده كل من ابعاد المهارة، والقدرة، والمعرفة.

تسلسلت الدراسة على وفق اربعة مباحث تخصص الأول منها بعرض لمنهجية الدراسة وبعض الدراسات السابقة والثاني لتقديم مراجعة نظرية ، فيما انصرف المبحث الثالث لعرض الجانب ميداني والتحليلي لتنتهي الدراسة بمبحث رابع اختص بأهم الاستنتاجات والتوصيات التي تم التوصل اليها .

المبحث الاول: منهجية الدراسة وبعض الدراسات السابقة

يتكون هذا المبحث من مطلبين يتعلق الاول منهما بعرض منهجية الدراسة المتبعة التي تتضمن تمثيلاً لمشكلة الدراسة، واهدافها، وأهميتها، وفرضياتها، ومخططها الافتراضي، ومتغيراتها، وحدودها، وعينتها، ومنهجها، واساليب جمع وتحليل البيانات. اما الثاني فانه يتضمن عرض لبعض الدراسات السابقة التي تتعلق بمتغيرات الدراسة وكما يأتي:

المطلب الأول: منهجية الدراسة Study Methodology

أولاً: مشكلة الدراسة Study Problem

تؤكد الدراسة على مشكلة اساسية تعاني منها جامعة كربلاء والتي جرى تشخيصها من خلال المعايشة الميدانية والمقابلات الشخصية مع عينة قصدية من اعضاء مجالس الكليات تمثلت في ضعف ادراكهم للمحتوى المفاهيمي الصحيح بما يتعلق بمتغيرات الدراسة الرئيسية (رأس المال البشري وادارة التغيير التنظيمي) فضلاً عن وجود فهم محدود لدى اعضاء مجالس الكليات فيما يتعلق بأهمية وتأثير رأس المال البشري في تحقيق ادارة التغيير التنظيمي^١، وفي ضوء ذلك فإن علاقة وتأثير متغيري الدراسة اذا كانت محسومة على مستوى الادب الاداري والنظري، فإن حسمها ميدانياً على مستوى جامعة كربلاء تعد مشكلة قائمة بحد ذاتها. وعلى هذا يمكن ايجاز مشكلة الدراسة بعدد من التساؤلات ، وكما يأتي:

١. ما هو تصور اعضاء مجالس الكليات في جامعة كربلاء عن مفهوم وابعاد رأس المال البشري ؟
٢. ما هو ترتيب ابعاد رأس المال البشري وادارة التغيير التنظيمي بحسب ادراك عينه الدراسة لها ؟
٣. ما هو تصور اعضاء مجالس الكليات في جامعة كربلاء عن مفهوم ومراحل ادارة التغيير التنظيمي ، وكيفية تنفيذها ميدانياً ؟
٤. هل يعي اعضاء مجالس الكليات في جامعة كربلاء تأثير رأس المال البشري بأبعاده في ادارة التغيير التنظيمي؟ وهل يستند ذلك الوعي لمؤشرات رقمية تعكس واقع الحال.

ثانياً: اهداف الدراسة Study Objectives

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية :

١. الكشف عن ترتيب ابعاد رأس المال البشري على وفق اولوياتها كما يدركها اعضاء عينة الدراسة للتأكيد على الابعاد التي تقدمت والعمل على تحسين الأبعاد الاخرى.
٢. تحديد اي من ابعاد رأس المال البشري الفرعية يكون ارتباطه أكبر في ادارة التغيير التنظيمي.
٣. تحديد اي من ابعاد رأس المال البشري الفرعية يكون تأثيره أكبر في ادارة التغيير التنظيمي.

ثالثاً: أهمية الدراسة Study Importance

تظهر أهمية الدراسة من خلال تحقيقها الاتي :

١. اثاره اهتمام اعضاء مجالس الكليات في جامعة كربلاء صوب الاهتمام برأس المال البشري بعدد المحرك الأساسي في ادارة التغيير التنظيمي .
٢. ستتناول الدراسة موضوعاً ضرورياً على مستوى جامعة كربلاء الا وهو إدارة التغيير التنظيمي الذي لا يمكن تحديد إجراءاته وخطواته من دون توفر الخبرات والمهارات والقدرات والمعرفة اللازمة لذلك .
٣. تقديم مؤشرات ميدانية مدعمة بنتائج إحصائية وتوصيات واقعية من شأنها ان تدعم إدارة المنظمة قيد الدراسة في التخطيط لمستقبلها بما يتعلق بمتغيرات الدراسة في حال وضعت في صندوق اهتماماتها حاضراً او مستقبلاً

١. تأكد ذلك من خلال عدد من المقابلات مع رؤساء وأعضاء مجالس كليات جامعة كربلاء.

٤. ان تشخيص واقع تأثير رأس المال البشري في ادارة التغيير التنظيمي سيسهم في توجيه القيادات الادارية في جامعة كربلاء في تلمس مواطن القوة والضعف في ادائها بما يتعلق بمتغيرات الدراسة.

رابعاً: فرضيات الدراسة Hypotheses of Study

انطلاقاً من مشكلة الدراسة وتحقيقاً لأهدافها فقد بنيت الدراسة على مجموعة من الفرضيات الرئيسية والفرعية وهي كالآتي:

١. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين رأس المال البشري وادارة التغيير التنظيمي ، وتنبتق من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية :

أ. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المعرفة والتغيير التنظيمي بأبعاده.

ب. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القدرة والتغيير التنظيمي بأبعاده.

ج. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المهارة والتغيير التنظيمي بأبعاده.

د. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الخبرة والتغيير التنظيمي بأبعاده.

٢. يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لرأس المال البشري في ادارة التغيير التنظيمي، وتنبتق من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية :

أ. يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للمعرفة في التغيير التنظيمي بأبعاده.

ب. يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للقدرة في التغيير التنظيمي بأبعاده.

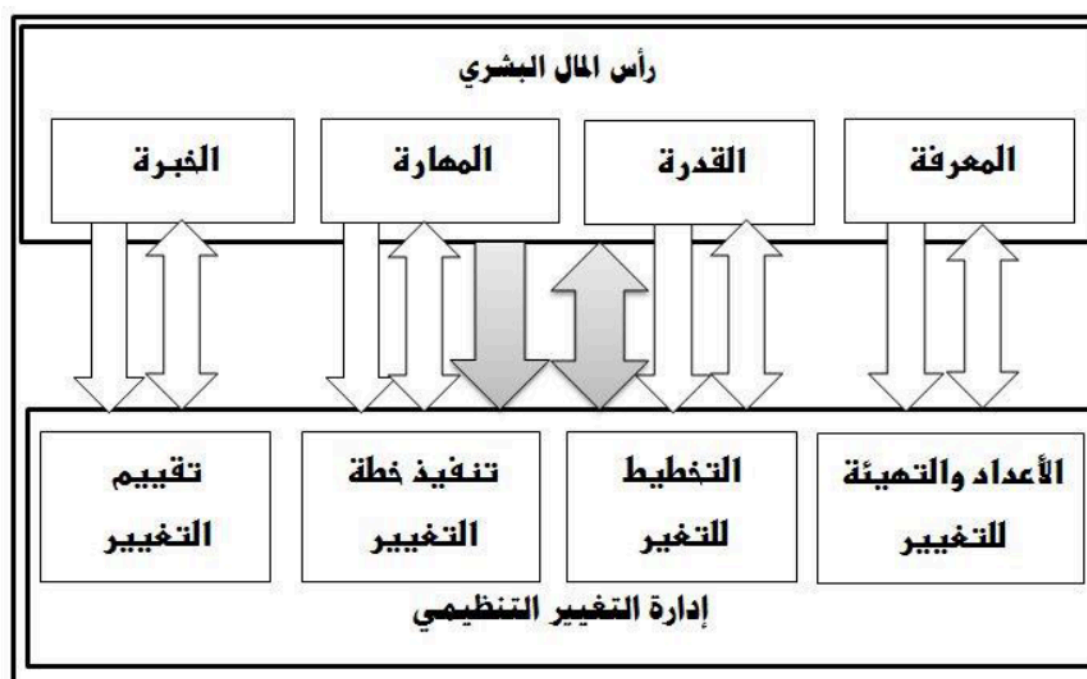
ج. يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للمهارة في التغيير التنظيمي بأبعاده.

د. يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للخبرة في التغيير التنظيمي بأبعاده.

خامساً: مخطط الدراسة Study Planned

يوضح مخطط البحث مجموعة العلاقات المنطقية التي قد تكون في صورة كمية او كيفية وتجمع معاً الملامح الرئيسة للواقع الذي تهتم به (Rivett, 1992: 200)، وفي اطار هذه الدراسة تلتقي ابعاد رأس المال البشري بعلاقات تفاعلية متناسقة على وفق تداخلات معينة فيما بينها مشكلة في نهاية الامر متغيراً " رئيساً" يمكن ان يرتبط ويؤثر في ادارة التغيير التنظيمي، الا ان قوة العلاقة والتأثير تختلف من بعد الى اخر تبعاً الى قوة هذا البعد في المنظمة قيد الدراسة ومدى اعتماده كمحرك اساسي لعملية التغيير التنظيمي، لذلك جرت صياغة مخطط الدراسة الفرضي في ضوء فرضيات الدراسة ومضامينها الميدانية ، والشكل (١) يوضح المخطط .

الشكل (١) مخطط الدراسة الفرضي



↔ : يمثل اتجاه فرضيات الارتباط بين متغيرات الدراسة.
→ : يمثل اتجاه فرضيات التأثير بين متغيرات الدراسة.

المصدر: من تصور الباحثين

سادساً: متغيرات الدراسة ومقاييسها Study Variables and its Measures

تتكون الدراسة من متغيرين أساسيين هما:

١. رأس المال البشري: يمثل المتغير التفسيري للدراسة، إذ جرى اعتماد مقياس (Benevene & Cortini, 2010: 126) و (Chaudhry & Roomi, 2010: 179) في تحديد الأبعاد الفرعية لرأس المال البشري، إذ تضمن أربع أبعاد فرعية هي: المعرفة، القدرة، المهارة، الخبرة. وقد احتوى هذا المتغير (١٢) فقرة من المقياس الكلي للدراسة، جرى اختبار معامل الاتساق فيما بينها وكما مبين في الجدول (١).
٢. إدارة التغيير التنظيمي: يمثل المتغير الاستجابي للدراسة، حيث جرى اعتماد مقياس (Lorshe & Mekinny, 2008: 342) في تحديد مراحل إدارة التغيير التنظيمي، الذي يتكون من أربع مراحل هي: الأعداد للتغيير، التخطيط للتغيير، تنفيذ التغيير، تقييم التغيير. وقد احتوى هذا المتغير على فقرة من المقياس الكلي للدراسة وكان معامل الاتساق فيما بينها وكما مبين في الجدول (١) الي يبين متغيرات الدراسة ومقاييسه.

الجدول (1): متغيرات الدراسة ومقاييسها

ت	المتغيرات		المقياس	عدد الفقرات	من - الى	معامل (الفالكرونباخ) ^٢
	الرئيسي	الفرعي				
1	رأس المال البشري	المعرفة	(Benevene&Cortini, 2010:126) (Chaudhry&Roomi, 2010:179)	3	1-3	0.925
		القدرة		3	4-6	
		المهارة		3	7-9	
		الخبرة		3	10-12	
2	ادارة التغيير التنظيمي	الإعداد والتهيئة للتغيير	(Lorshe&Mekinnny, 2008:342)	3	13-15	0.938
		التخطيط للتغيير		3	16-18	
		تنفيذ خطة التغيير		3	19-21	
		تقييم التغيير		3	22-24	

المصدر : اعداد الباحثين.

اجمالاً "حققت استبانة الدراسة معامل اتساق مرتفع بين فقراتها مقداره (٠,٩٥) على وفق معادلة (الفا - كرونباخ)، وجرى اختبار ثباتها بطريقة التجزئة النصفية (Split half) وبلغ معامل الثبات (٨٣%) ومعامل الصدق الاحصائي (٨١%) وهي معاملات مرتفعة ومطمئنة.

سايعاً : حدود الدراسة Study Bounders

١. الحدود المكانية Place Bounders

لقد تم اختيار جامعة كربلاء الواقعة في مدينة كربلاء لغرض إجراء الجانب الميداني للدراسة.

٢. الحدود الزمانية Time Bounders

تحددت مدة الدراسة من (٢٩ / ١١ / ٢٠١١) إلى (١٠ / ٢ / ٢٠١٢)، إذ كانت هذه المدة كافية لتصميم وتوزيع الاستبانة وجمعها بهدف تصنيف المعلومات وتبويبها وتحليلها واستخراج النتائج وتفسيرها.

٣. الحدود العلمية Scientific Boundaries

ان الدراسة محدد علمياً بما جاء بأهدافها.

٢ . لقياس مدى دقة نتائج الدراسة تستعمل معادلة (الفا - كرونباخ) (Alpha - Cronbach)، فعندما يكون معامل (الفا - كرونباخ) يزيد عن (60%) فإن هذا يؤشر قبولاً ويعكس اتفاقاً وترابطاً بين عبارات فقرات الاستبانة استناداً الى Source : Cronbach L., (1984) Essentials of Psychological Testing, NY, Harper (Sekaran) &Row.P: 120

ثامناً : مجتمع وعينة الدراسة Society and Study Sampling

حددت الدراسة مجالها في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي مستهدفة جامعة كربلاء مجتمعاً لها مركزاً على عينة قصديه اختصت بأعضاء مجالس الكليات في جامعة كربلاء ، كونهم المسؤولين عن كافة مراحل تطوير رأس المال البشري فضلاً عن دورهم الأساسي والمركزي في عمليات إدارة مراحل التغيير التنظيمي، أما عينة الدراسة فقد شملت عينة عشوائية من أعضاء مجالس الكليات في جامعة كربلاء ، إذ جرى توزيع (٦٠) استبانة، والجدول (٢) يوضح خصائص عينة الدراسة .

الجدول (٢) خصائص عينة الدراسة

الفئات العمرية			الجنس		التحصيل الدراسي		عدد سنوات الخدمة			المنصب الوظيفي	
أقل من ٣٥	45-35	46- فأكثر	ذكر	أنثى	ماجستير	دكتوراه	١٠-١	١١-٢٠	٢١- فأكثر	رئيس قسم/فرع	عميد
٤	٢٢	٣٤	٥٨	٢	٠	٦٠	١٤	٢٠	٢٦	٥٢	٨

المصدر : اعداد الباحثين .

تاسعاً : منهج الدراسة Study Method

اعتمدت الدراسة (منهج البحث القائم والتحليل البعدي) إذ اشار (Bratton & Gold , 443 : 2003) الى هذا المنهج بأنه تصميم يمكن من خلاله وضع الخطط لجمع المعلومات والتي تجعل الدراسة تبين أغراضها بطريقة مبسطة ومتراصة ونظامية، وهو تقنية حديثة تسمح للباحث بمزج نتائج البحوث التي تتشابه فيها فروع وعلوم مختلفة^٣، كما اشارت دراسة (Hoobler & Johnson 2004: 665 – 676) الى انه منهج يتصف بالشمول إذ انه يستند بنفس الوقت إلى مناهج اخرى في الوصول إلى غايته، وعلى سبيل المثال المنهج الوصفي والمنهج التجريبي كونه يزود بأدلة تأخذ بالاعتبار السبب والتأثير.

عاشراً : أدوات جمع البيانات والمعلومات والمعالجة الإحصائية**Tools of Data and Information Collection and Statistical Treatment**

جرت تغطية الجانب النظري للدراسة من خلال الاعتماد على الأدبيات والدراسات والأبحاث السابقة، فضلاً عن الزيارات والمعاشية الميدانية في المنظمة التعليمية (جامعة كربلاء)، واعداد وتطوير استمارة استبانة موضحة في الملحق (١) لجمع البيانات عن الجانب الميداني، بالاعتماد على المقاييس المتوفرة في الأدبيات المعاصرة ، اما بالنسبة الى ادوات التحليل والمعالجة الإحصائية فقد جرى استعمال الادوات التي تلائم طبيعة الدراسة كونها دراسة لا معلمية (Non Parametric) لذلك اعتمد الوسيط (Median) والمدى (Rang) والتحليل العامل (Factors Analysis) ومعامل ارتباط الرتب كندال (Kendall's Rank) ومعامل الانحدار البسيط (Simple Regression) ونفذت الاساليب المذكورة اعلاه على الحاسبة الالكترونية باعتماد تطبيقات البرنامج الإحصائي الجاهز (SPSS) .

المطلب الثاني : بعض الدراسات السابقة Some of Previous Studies

٣ . ان متغيري الدراسة ينتميان الى حقلين معرفيين مختلفين من حقول علم إدارة الأعمال وهما حقل إدارة الموارد البشرية بالنسبة للمتغير التفسيري وحقل السلوك التنظيمي بالنسبة للمتغير الاستجابي.

يتضمن هذا المطلب عرض عدد من الدراسات السابقة التي استقت الدراسة الحالية منها ما يفيد في جانبها النظري والتطبيقي، وكما يأتي:

١. دراسة (Judge & Douglas, 2009)

Organizational Change Capacity: The Systematic Development of a Scale **طاقة التغيير التنظيمي : التطوير النظامي للمقياس**

هدفت الدراسة الى تطوير نظامي يسهل ويعزز عملية التغيير التنظيمي عن طريق متابعة اقتراحات الباحثين، اذ ركزت الدراسة على الطاقة التنظيمية للتغيير (OCC) التي تعد اداة تقييم متعددة الابعاد لتشخيص وارشاد عمليات التغيير التنظيمي، اجريت الدراسة على عينة مكونة من (٣٦٠٠) مستجيب في (١٦١) وحدة تنظيمية في صناعات مختلفة من سنة (١٩٩٩) الى سنة (٢٠٠٥)، وتوصلت الدراسة الى ان (٣٢) فقرة من اداة القياس تصف النظام الجديد في العلوم التنظيمية الذي يساعد على اعداد وتعزيز عمليات التغيير التنظيمي وتعميق دراستها، كما يحسن هذا المقياس ويوسع القدرات الديناميكية للمنظمة وبالتالي المساعدة في توفير اداة قياس تسهم في تقييم خاص لقيادة مبادرات التغيير التنظيمي .

٢. دراسة (Benevene & Cortini, 2010)

Interaction between structural : capital and human capital in Italian NPOs **(التفاعل بين رأس المال الهيكلي ورأس المال البشري في المنظمات الايطالية غير الهادفة للربح).**

هدفت هذه الدراسة إلى فحص العلاقة بين رأس المال البشري ورأس المال الهيكلي في المنظمات الايطالية غير الهادفة للربح، أجريت الدراسة على عينة مكونة من (١٢٢) من كبار المديرين العاملين في المنظمات الايطالية غير الهادفة للربح، اذ استعملت الدراسة اسلوب تحليل المحتوى وتحليل سلسلة ماركوف، وقد توصلت في نتائجها الى ان الثقافة التنظيمية الحالية لا تساعد على تطوير رأس المال البشري عبر استعمال اجراءات مهيكلة لاختيار المؤشرات الافضل، وبالتالي اوصت الدراسة الى ضرورة الاهتمام برأس المال البشري كونه يعد اداة فاعلة لتعظيم معرفة المنظمات الايطالية غير الهادفة للربح وقدرته على معالجة الفجوة في الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية .

٣. دراسة (Roca-Puig et al., 2012)

Combined Effect of Human Capital:, Temporary Employment and Organizational Size on Firm Performance **(التأثير المركب لرأس المال البشري ، التوظيف المؤقت و الحجم التنظيمي على اداء الشركة)**

استهدفت هذه الدراسة تحديد تأثير رأس المال البشري والتوظيف المؤقت والحجم التنظيمي في اداء الشركة وذلك لتحديد مزيج من هذه المتغيرات الثلاثة يسهم في تعظيم مستوى الربحية، أجريت الدراسة على عينة مكونة من (١٤٠٣) من الشركات الاسبانية اذ قسمت حسب حجمها الى شركات كبيرة وصغيرة، ومن اهم النتائج التي توصلت اليها يؤثر رأس المال البشري في عائد المبيعات مع انخفاض التوظيف المؤقت في الشركات الكبيرة وارتفاع التوظيف المؤقت في الشركات الصغيرة الا ان هذا التأثير الايجابي ليس شاملاً لكل المتغيرات لأنه يكون في بعض الحالات غير معنوي .

٤. دراسة (Stensaker & Meyer , 2012)

Change Experience and Employee : Reactions :Developing Capabilities for Change.

(تجربة التغيير وردود فعل الموظف : تطوير القدرات من أجل التغيير)

ركزت هذه الدراسة على توضيح كيفية تأثير تجربة التغيير التنظيمي في ردود فعل الموظفين تجاه التغيير وتشخيص الخبرة التي تعتمد على قدرات التغيير وتوضيح الظروف الملائمة لتطوير مثل هذه القدرات، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن التجربة توفر فرص للموظفين لتطوير قدراتهم على التغيير الأمر الذي يؤدي إلى ردود فعل بناءة أكثر اعتدالاً وأكثر من ذلك فأنها تقود مبادرات التغيير لاحقاً، كما تؤكد الدراسة على دور المدراء في ضبط طريقتهم في التفكير في التغيير عندما يمتلك الموظفون خبرة واسعة في التغيير، كما يجب أن يكون المدراء في حالة تأهب لبروز سلوك أكثر ولاء. فيتعين عليهم أن يدركوا أيضاً دورهم في توليد خبرة عملية إيجابية والذي هو شرط مسبق لتطوير قدرات التغيير على مستوى الموظفين.

يتضح من الدراسات السابقة أنها نظرت إلى رأس المال البشري والتغيير التنظيمي بشكل عام من دون دراسة أبعاد رأس المال البشري وتحديد تأثيرها في مراحل التغيير التنظيمي الذي سعت إلى تناوله هذه الدراسة للتوصل إلى أي الأبعاد أكثر تأثيراً في مراحل التغيير التنظيمي.

المبحث الثاني: الإطار النظري

يتضمن هذا المبحث عرضاً لمفهوم وأهمية ومكونات متغيري الدراسة والتي يجري عرضها تباعاً ومن خلال مطلبين وكما يأتي:

المطلب الأول: رأس المال البشري**أولاً: مفهوم رأس المال البشري Concept of Human Capital**

اختلف الكتاب والباحثون في تحديد صياغة موحدة لمفهوم رأس المال البشري وذلك بسبب اختلاف وجهات نظرهم أو الرؤية التي انطلقت منها دراساتهم إلا أنهم اتفقوا في المعنى الأساسي للمفهوم، إذ عرف (Garavan et al., 2001 : 50) رأس المال البشري بأنه المورد الأساسي للمنظمات ومركز انشطتها في اتخاذ أذكى القرارات، والتنبؤ، والتخطيط، والتصميم، والتشخيص.

كما عرفه (Chen & Lin, 2003 : 119) بأنه مجموعة المعارف والمهارات وقدرات الناس القاطنين في دولة ما. أما (Elias & Ghazir, 2004: 35) فقد أشارا إليه بأنه مجموع الأشخاص والجماعات التي تكون المنظمة في وقت معين، والذين يختلفون فيما بينهم من حيث تكوينهم، خبرتهم، سلوكهم، اتجاهاتهم، وطموحهم، كما يختلفون في وظائفهم ومستوياتهم الإدارية وفي مساراتهم الوظيفية. وعرف كذلك بأنه مجموعة المهارات الشخصية والقدرات والخبرات والمعرفة التي يمتلكها العامل والتي يكتسبها خلال الوقت، إذ يحصل عليها من خلال مجموعة من الوسائل مثل التعليم، تجارب الحياة، التدريب (Komnenic, 2005 : 33).

وفي السياق نفسه عرفه (Kahn et al., 2010 : 231) بأنه خزين المعرفة والمهارات والقدرات الموجودة لدى الأشخاص والتي تنتج من الاستثمار الداخلي للثقافة والتدريب والخبرات. كما أكد (Becker) على أن رأس المال البشري هو استثمار المنظمات في مجال التعليم والتدريب لزيادة معارف، خبرات، ومهارات الموظفين، والتي في نهاية المطاف تؤدي إلى تعظيم إنتاجية المنظمة ومخرجاتها (Khasawneh, 2010 : 535). وفي الصدد نفسه عرفه (Roca-Puig et al., 2012 : 6) بأنه الحويلة من الخبرات والمعارف والطاقت والمهارات والإبداع والصفات التي يمتلكها العاملون في المنظمة ويستثمرونها في العمل باتجاه بناء المنظمة في الشكل الصحيح.

واعتماداً على ما تقدم يتضح ان رأس المال البشري هو خليط من القدرة ، المعرفة ، المهارة ، والخبرة الذي يمتلكها الاشخاص في المنظمات والتي عن تعد المصدر الاساسي لتحقيق التغيير التنظيمي والمحور المركزي في تحقيق قيمة عليا للمنظمة على مستوى الامد القصير والبعيد.

ثانياً: اهمية رأس المال البشري Importance of Human Capital

تتضح اهمية رأس المال البشري من خلال ما قدمه (Barton & Dellbridge , 2001 : 466) الذي اكد على ان الاستثمار في البشر مسألة جدا " مهمة بالنسبة للمنظمات لأنه يحقق مجموعة من الفوائد منها تحسين نوعية العمل ؛ حصول الأفراد على عوائد في شكل دخل إضافي ، ارتفاع الأجور، زيادة الأمن الاقتصادي ، زيادة فرص العمل ، وإدراك المنظمة للفوائد الاقتصادية . كما يؤكد (Pedrini, 2007:347) على اهمية رأس المال البشري من خلال دورها الرئيس في صنع الاهداف الاستراتيجية ورصد وتحليل البيئة الخارجية والاشراف على العمليات الداخلية وقياس الكفاءة ، فضلاً عن دوره المباشر في زيادة الانتاجية وبالتالي تحقيق الاستخدام المنظم للموارد البشرية لكسب الميزة التنافسية للمنظمة ضد المنافسين الآخرين في السوق.

كما اكد (Ahonen , 2009 : 119) على ان رأس المال البشري وفر الكثير من الفرص للمنظمات في المجتمعات المتقدمة لتحقيق تقدم تنافسي من خلال استعمال تكنولوجيا جديدة ووسائل إنتاج حديثة وأساليب عمل جديدة اسهمت في تخفيض التكاليف وزيادة الأرباح ، ويقدر أكثر من (70%) من العمل في المنظمات يكون في مجالات تتعلق بالمعلومات أو المعرفة . كما أن رأس المال البشري يعد عنصر قوة أساسي لاستراتيجية المنظمة وذلك باعتناق الأفراد العاملين أفكاراً ومفاهيم وقيم وابتكارات من أجل تحديد مستويات عالية من المعرفة. (Beattie & Smith , 2010 : 265) .

وأشار (Hui Ling & Shiao Jaw , 2011 : 118) الى أن الاقتصاد عندما يفقد قدرته فإن المصدر المضمون في استمرار القدرة التنافسية هو المعرفة التي يمتلكها ويستعملها رأس المال البشري. كما أظهرت النظريات المستندة الى الموارد بأن الاستثمار في المهارات والخبرات هو عامل إنتاجي يقود الى نمو اقتصادي من دون الحاجة الى موارد بشرية إضافية (Mehralian et al., 2011 : 55). وهذا ما جعل (Abhayawansa & Abeysekera , 2008 : 53) يشير ان الى أن إدارة رأس المال البشري تشكل العامل الرئيسي للحصول والمحافظة على الميزة التنافسية للمنظمة . كذلك لابد ان نؤكد ان المنظمات اذا ما تماثلت في موجوداتها من مكائن ومعدات وتقنيات مختلفة فأن سر تقدم بعضها على البعض الآخر يعزى الى الفرق بين موجوداتها البشرية.

كما أن (Paul Strasman) عند احتسابه الموارد المعرفية لرأس المال البشري في مايكروسوفت وجدها تتراوح ما بين (67) الى (91.6) بليون دولار، وأن السبب الأول في تحقيق شركة (Coca Cola) قيمة عليا في السوق يعود الى امتلاكها مستوى رفيع من المهارات والخبرات البشرية العارفة بطبيعة السوق وأسم علامتها التجارية وعلاقتها مع منافذ التوزيع (Alipour, 2011: 3) . وتتجلى اهمية رأس المال البشري كونه يعبر عن القيمة الحقيقية المتأنية من تطوير مهارات ومعارف الموارد البشرية ومدى اسهامها الفاعل في تحقيق اهداف المنظمة اذ يكونون قيمة عليا للمنظمة (Stensaker & Meyer , 2012 : 109) .

ثالثاً: ابعاد رأس المال البشري Dimensions of Human Capital

اختلف الكتاب والباحثون في تحديد ابعاد رأس المال البشري فمنهم من حدده بثلاث مكونات هي: مهارة الابداع، ومهارة التميز، ومهارة التعلم (Laroche & Merette, 2005 : 2). في حين حدده اخر بثلاث مكونات مختلفة هي: الافكار، والخبرات، والقدرات (Lo'pez-

345: 2010) (Cabrales, et al , 2010) اما (Wyman, 2010: 22) فقد اشار اليه بمكونات الابتكار، والمهارة، والخبرة. اما (Chang & Chen , 2010 : 9) فقد حدد مكونات رأس المال البشري بالقدرات، والمعرفة، والابداع، والمهارات .. اما (Benevene& Cortini, 2010 : 126) و (Chaudhry& Roomi , 2010: 179) فقد اتفقا على تحديد اهم مكونات رأس المال البشري: بالمعرفة، والقدرة، والمهارة، والخبرة. وسوف يجري اعتماد هذا النموذج لقياس رأس المال البشري لأغراض الدراسة الحالية كونه يتلاءم مع الطبيعة الميدانية لعينة الدراسة التي تمتاز بمجموعة من المسؤوليات والواجبات التي تتطلب ممارسة هذه الابعاد ذات الطبيعة غير الملموسة .

المطلب الثاني: ادارة التغيير التنظيمي Organizational Change Management

اولاً: مفهوم ادارة التغيير التنظيمي Concept of Organizational Change Management

لقد وردت العديد من المفاهيم لبلورة مفهوم التغيير التنظيمي . اذ عرف بأنه إحداث تعديلات في أي عنصر من عناصر العملية الإدارية بقصد تحقيق أحد أمرين أساسيين هما : ملائمة الأوضاع التنظيمية الجديدة أو استحداث أوضاع وأساليب إدارية تمثل نشاطات تحقق للمنظمة سبقاً على غيرها من المنظمات (Carr, 2000 : 217). كما عرفه (Gebrial & Carr 416: 2001) , بالعمل او الاسلوب الاداري الذي يستعمل في تحويل المنظمة الى حالة افضل وانه جهد او نشاط طويل الاجل لتحسين قدرة المنظمة على حل المشكلات بصورة اكثر فاعلية . وعبر (Daft: 2001: 352) عنه بأنه عبارة عن تبني فكرة جديدة أو سلوك جيد . وفي السياق نفسه عرفه (Fitzgerald& Eijnateen, 2002: 405) بأنه ظاهرة مرافقة لنمو المنشأة وتطورها، ويعبر عن الانتقال من مرحلة سابقة أصبحت غير متكيفة مع البيئة إلى مرحلة مرغوب فيها تمتاز بمواصفات تجعل المنظمة أكثر قابلية للبقاء . اما (Bryant& Cox, 2004: 402) فقد اشارا اليه بالتحول أو التنقل أو التعديل على مستوى: الأهداف، الهيكل التنظيمي، العمليات، الإجراءات، القواعد، للتفاعل الايجابي مع البيئة بهدف المحافظة على المركز التنافسي الحالي وتطويره .

وفي الصدد نفسه عرفه (Grant& Michelson, 2005: 8) بأنه خطة طويلة المدى، لتحسين أداء المنظمة في طريقة حلها للمشاكل، وتجديدها وتغييرها لممارساتها الإدارية اعتماداً "على مجهود تعاوني بين الإداريين، مع الأخذ في الحسبان البيئة التي تعمل فيها المنظمة. ويرى (Luscher et al.,2006: 492) بأنه تغيير موجه وهادف يسعى إلى تحقيق التكيف البيئي (الداخلي والخارجي) بما يضمن التحول إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشاكل . في حين عرفه (Parish et al,2007:34) بالعملية المخططة التي يراد منها التأثير في المنظمة ككل أو أحد عناصرها أو أقسامها ، من خلال إجراء التغييرات المناسبة في الموارد المنظمة . اما بالنسبة الى ادارة التغيير فقد عرفت بأنها الإدارة الفاعلة لعمليات التغيير المنظمة التي تهدف الى التحديد الواضح للأهداف الاستراتيجية والتي تتضمن تنفيذ استراتيجيات جديدة يجري في محتواها تغييرات مستمرة وغير روتينية في المنظمة (Andrews et al., 2008: 301)، اما (Essers et al., 2009: 131) فقد عرفها بأنها ظاهرة طبيعية تقوم على عمليات إدارية متعددة، ينتج عنها إدخال تطوير بدرجة ما على عنصر أو أكثر، ويمكن رؤيته بوصفه سلسلة من المراحل التي من خلالها يجري الانتقال من الوضع الحالي إلى الوضع الجديد . وأشار إليها (Rees& Hassard, 2010: 481) بالجهاز الذي يحرك الإدارة والمنظمة لمواجهة الأوضاع الجديدة، وهي تعبر عن أفضل الطرائق فاعلية لإحداث التغيير بقصد بلوغ الأهداف التنظيمية المحددة للاضطلاع بالمسؤوليات التي تمليها أبعاد التغيير من خلال استخدام الإمكانيات البشرية والمادية بكفاءة وفاعلية . في حين اشار اليها (Reissner, 2011: 595) بالعملية الادارية التي تتضمن مجموعة

من الخطوات التي تتمثل بإدراك الحاجة الى التغيير ودراسة بيئة التغيير وتوفير مستلزمات التغيير والتنفيذ والمتابعة والتقييم .

وتأسيساً على ما تقدم يتضح ان التغيير التنظيمي هو فلسفة ادارية شاملة لجميع مجالات المنظمة ممنهجة في ضوء مجموعة من الخطوات المدروسة المتعاقبة تباعاً تهدف الى احداث حالة من التكيف مع التغيرات والاضواح المستجدة كافة في البيئة بالاعتماد على ما تمتلكه المنظمة من قدرات ، معارف ، مهارات ، وخبرات تهيئ كافة مستلزماتها وتنفذها بغاية تحقيق الاهداف المنشودة.

ثانياً: أهمية التغيير التنظيمي Importance of Organizational Changing

تتضح أهمية التغيير التنظيمي من خلال الفوائد الكثيرة التي يحققها للمنظمات ، اذ اشار (Young, 2009: 524) الى ان لإدارة التغيير التنظيمي أهمية كبيرة في تحقيق توازن المنظمة المستمر والتكيف المراد انسجامه مع مختلف النشاطات والفعاليات المطلوبة ، كما أن المتغيرات البيئية الخارجية السائدة تعمل باستمرار على تغيير الأهداف العامة والخاصة في المنظمة وتطويرها، وعلى المنظمة الاستجابة لمقتضيات التغيير والتكيف الملائم كي تضمن استمراريتها وبقائها في الأسواق وتحقق الثبات والاستقرار في ظل متغيرات المنافسة الحادة في الظروف الحالية .

واكد (Starke et al., 2011:30) على أهمية التغيير التنظيمي من الحاجة المستمرة لتعديل الأهداف وتغييرها بما يتوافق مع متطلبات التجديد ، وتعدّ عملية التغيير والتجديد من العمليات التي تشكل صلب المراحل التنظيمية ، فالتغيير يحاول توجيه المنظمة نحو وضع إداري أفضل يحسّن استغلال كل الإمكانيات والموارد المتاحة لتحقيق الكفاءة الإنتاجية للمنظمة وبما يقود إلى النمو الاجتماعي والاقتصادي والفني للمجتمع . اما (Soparnot, 2011: 641) فقد اشار الى أهمية ادارة التغيير التنظيمي من خلال اسهامها في احداث تعديلات في اهداف وسياسات الادارة او في اي عنصر اخر من عناصر العمل التنظيمي وذلك لتحقيق ملائمة اوضاع التنظيم واساليب عمل الادارة مع الاوضاع الجديدة في المناخ المحيط بالتنظيم ليصبح هناك توافق مع البيئة الخارجية واستحداث اوضاع تنظيمية واساليب ادارية جديدة ليصبح التنظيم اكثر كفاءة وفاعلية.

ثالثاً: مراحل التغيير التنظيمي Stages of Organizational Changing

يعد (Kurt Levin) من اوائل من تصدوا لبلورة مراحل التغيير التنظيمي، اذ حددها

بثلاث مراحل اساسية هي : (Sandelands, 2010:72)

١. مرحلة اذابة الجليد (اي مرحلة الاعداد او التهيؤ للتغيير) .

٢. مرحلة تنفيذ التغيير .

٣. مرحلة اعادة التجميد (اي الاستقرار وتثبيت التغيير)

في حين اشار (Judge & Douglas , 2009 : 636) الى تحديد مراحل التغيير بالآتي :

١. مرحلة رفض عملية التغيير .

٢. مرحلة مقاومة التغيير .

٣. مرحلة استكشاف عمية التغيير .

٤. مرحلة الالتزام بالتغيير .

اما (Lorshe & Mekinny, 2008: 342) فقد اشارا الى ان عملية التغيير التنظيمي تتضمن مجموعة من المراحل الاساسية التي يمكن ان تسهم في تحسين اوضاع المنظمة باتجاه تحقيق اهدافها العامة، اذ يمكن تحديد هذه المراحل بالآتي :

١. مرحلة الاعداد والتهيئة للتغيير: تتضمن هذه المرحلة تحديد الحاجة للتغيير ، تحديد

المشاكل او النظم التي تحتاج الى تغيير ، تحديد الجهات التي تقود عملية التغيير ، تحديد

الانظمة الجديدة المقترحة .

٢. مرحلة التخطيط للتغيير: تعد هذه المرحلة من اهم مراحل التغيير اذ يجري بها تحديد مجالات التغيير واهدافه وتحديد الزمن الذي يجري فيه الانتهاء من التغيير وتوزيع اعمال التغيير على الجهات المنفذة فضلا عن وضع ميزانية تقديرية لتكلفة التغيير .
 ٣. مرحلة تنفيذ خطة التغيير: بعد انتهاء المرحلة الثانية يأتي دور تنفيذ الخطط التي وضعت مسبقا" مع الأخذ بالعد بعض الامور منها:
 * توضيح التغيير للعاملين * تجربة التغيير على نطاق ضيق * تنفيذ التغيير على نطاق الخطة الموضوعية * تدعيم التغيير * المتابعة والتوجيه.
 ٤. تقييم التغيير: في هذه المرحلة يجري التأكد من وجود او عدم وجود فجوة بين نتائج تنفيذ خطة التغيير والنتائج التي كانت متوقعة. ومعرفة اسباب الانحراف اذا وجد وكيف يمكن علاجها والاستفادة من هذه النتائج عند عملية التغيير في المستقبل باعتبار ان التغيير عملية مستمرة .
- ولأغراض هذه الدراسة اعتمد انموذج (Lorshe& Mekinny, 2008 :342) لقياس التغيير التنظيمي كون الانموذج يتضمن خطوات منهجية لعملية التغيير التنظيمي يمكن اعتمادها بوصفه مقياس للتغيير التنظيمي في الجانب الميداني من الدراسة.

المبحث الثالث: اختبار وتحليل فرضيات الدراسة

سيحقق هذا المبحث اهدافه من خلال ثلاثة مطالب، يختص المطلب الأول بإجراء التحليل العاملي لفقرات الاستبانة، فيما يختص المطلب الثاني باختبار علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة ، لينتهي المطلب الثالث باختبار فرضيات التأثير، وكما يأتي:

المطلب الاول: التحليل العاملي لفقرات استبانة الدراسة

ان الجهد الإحصائي لكي يصل الى تحديد الفجوة بين ابعاد راس المال البشري للعينة فانه توجه إلى استعمال اسلوب تحليل العوامل الاساسية (Principals Component Analysis) بوصفه اسلوب متقدم لاختزال العوامل المؤثرة الى اقل عدد والاكثر تأثيرا باستعمال البرنامج الإحصائي (SPSS)، التي في ضوئها تجري عملية تحديد نسب التشبع لكل فقرة^٤ ، وبالتالي لكل بعد وذلك من خلال استخراج مصفوفة العوامل (Component Matrix) اولا" ثم تعديل البيانات بواسطة تطبيق اسلوب (PCA) ومن خلال استخدام طريقة التدوير للحصول على مصفوفة التدوير (Rotated Matrix) والمسماة بـ (Varimax With Kaiser Normalization) ظهر ميل التدوير الى الالتقاء عند ثمانية تكرارات (عاملا او جذرا) من خلال مصفوفة المكونات لعينة من اعضاء مجالس الكليات في جامعة كربلاء، وهي التكرارات التي تتحكم في اتجاه تميز فقرات الاستبانة لمصفوفة المكونات وهو عدد جيد يفسح مجالا" واسعا" لاختيار النسب الاكثر تشبعا لفقرات الاستبانة، وبالنظر لكون مصفوفة المكونات قد جاءت بعدد من العوامل فإن الحل الامثل قد ترشح من خلالها ولم تعد اهمية للحصول على مصفوفة التدوير للعينتين وكما في الجدول (3) يأتي :

جدول (٣) تحليل التباين الكلي لجذور مصفوفة المكونات

ابعاد متغيرات الدراسة			العامل (الجذر)
قيم التشيع لمجموع المربعات			
النسبة المتراكمة للتباين	النسبة المئوية للتباين	الكلي	

٤. محددة إحصائيا بـ(30%) بحسب رأي الإحصائيين.

77.66	77.66	6.213	1
85.527	7.868	0.629	2
90.847	5.32	0.426	3
93.806	2.959	0.237	4
95.805	1.999	0.160	5
97.489	1.684	0.135	6
98.999	1.511	0.121	7
100	1.001	8.00	8

المصدر : اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية .

من خلال معطيات الجدول (3) يلاحظ ان جدول تحليل التباين الكلي لجذور مصفوفة المكونات لعينة من اساتذة جامعة كربلاء، قد جاء بنسبة متركمة لتباين تكراراتها بلغ (100%) ، وهذا يعني ان التكرارات الثمانية التي جاء بها التحليل العاملي لفقرات استبانة يفسر (100%) من التباين في نسب التشبع لهذه العينة وهي نسبة عالية جدا .

الجدول (4) تحليل ترتيب ابعاد المتغيرات الفرعية لعينة الدراسة

المتغير الرئيس	المتغير الفرعي	متغيرات الدراسة	
		نسب التشبع على وفق التحليل العاملي	الترتيب على وفق التحليل العاملي
راس المال البشري	المعرفة	٠,٨٠٨	السابع
	القدرة	٠,٨٧٨	السادس/٢
	المهارة	٠,٨٨٦	الرابع
	الخبرة	٠,٩١٩	الاول
ادارة التغيير التنظيمي	الاعداد والتهيئة للتغيير	٠,٩٠٢	الثاني
	التخطيط للتغيير	٠,٨٧٨	السادس/١
	تنفيذ خطة التغيير	٠,٨٨٤	الخامس
	تقييم التغيير	٠,٨٩٠	الثالث

المصدر: اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية.

يظهر من معطيات الجدول (4) ان جميع الأبعاد حققت نسب التشبع الكافية اذ تجاوزت نسبة (30%) بينما لم تتفق الأبعاد بالترتيب باستثناء بعدي القدرة والتخطيط للتغيير اذ جاء بعد الخبرة بالمرتبة الاولى بنسبة تشبع على وفق التحليل العاملي (٠,٩١٩) وهي جيدة وجاء بعد الاعداد والتهيئة للتغيير التنظيمي بالمرتبة الثانية بدرجة التشبع على وفق التحليل العاملي حيث بلغت نسبة التشبع (٠,٩٠٢) وهي عالية جداً وجاء ثالثاً بعد تقييم التغيير حيث بلغت نسبة التشبع (٠,٨٩) وجاء رابعاً بعد المهارة بدرجة التشبع وفق التحليل العاملي حيث بلغت نسبة التشبع لهذا البعد (٠,٨٨٦) وجاء بعد تنفيذ خطة التغيير بالمرتبة الخامسة بنسبة التشبع على وفق تحليل العاملي حيث كانت نسبة التشبع (٠,٨٨٤) وجاء بالمرتبة السادسة كلاً من بعدي القدرة والتخطيط للتغيير حيث بلغت نسبة التشبع لهذين البعدين (٠,٨٧٨) وجاء اخيراً بعد المعرفة بنسبة تشبع مقدارها (٠,٨٠٨) علماً جميع النسب السابقة هي عالية جداً ان هذا الترتيب يجيب عن تساؤلات هدف الدراسة الاول.

المطلب الثاني : تحليل علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة

من أجل التأكد من صحة الفرضية الرئيسية الأولى ومفادها (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين رأس المال البشري وإدارة التغيير التنظيمي) ولابد للباحث من اختبار الفرضيات الفرعية الأربع المنبثقة عنها، وعلى النحو الآتي:

أولاً : اختبار الفرضية الفرعية الأولى

١. فرضية العدم (H_0) لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المعرفة والتغيير التنظيمي بأبعاده

٢. فرضية الوجود (H_1) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المعرفة والتغيير التنظيمي بأبعاده

ومن أجل قبول الفرضية الفرعية اعلاه من عدم قبولها قام الباحثين باختبار معامل ارتباط كندال باستخدام اختبار (t) للوقوف على معنوية العلاقة بين بعد المعرفة (X_1) وإدارة التغيير التنظيمي بأبعاده (Y) وكما هو موضح بالجدول (٥).

الجدول (٥) علاقة الارتباط بين بعد المعرفة وابعاد التغيير التنظيمي

قيمة (t) الجدولية	ابعاد ادارة التغيير التنظيمي				ادارة التغيير التنظيمي (Y)	المتغير الاستجابي المتغير التفسيري
	تقييم التغيير (Y4)	تنفيذ خطة التغيير (Y3)	التخطيط للتغيير (Y2)	الاعداد والتهينة للتغيير (Y1)		
٢,٤٢٣	0.495	0.441	0.458	0.463	0.497	المعرفة (X1)
	3.947	3.404	3.57	3.619	3.968	قيمة (t) المحسوبة
درجة الثقة	توجد علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة احصائية عند المستوى ١ % ولجميع مؤشرات ادارة التغيير التنظيمي					النتيجة (القرار)
٩٩ %						

المصدر: اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية

تشير معطيات الجدول (٥) الى وجود علاقة ارتباط موجبة بين بعد المعرفة (X_1) وإدارة التغيير التنظيمي (Y) اذ بلغ معامل الارتباط بينهما ٠,٤٩٧ وتشير هذه القيمة الى قوة العلاقة بين بعد المعرفة والتغيير التنظيمي حسب آراء عينة الدراسة. وان ما يدعم ذلك قيمة (t) المحسوبة والبالغة ٣,٩٦٨ والتي هي اكبر من قيمة (t) الجدولية والبالغة (٢,٤٢٣) عند مستوى معنوية (١ %) وبدرجة ثقة بلغت (٩٩ %).

وهذا يدل على رفض فرضية العدم (H_0) وقبول فرضية الوجود (H_1) التي مفادها (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المعرفة والتغيير التنظيمي بأبعاده). عند مستوى معنوية (١ %) اي ان نتيجة القرار مقبولة بدرجة ثقة قدرها (٩٩ %). وهذا ما تؤكد قيمة (t) المحسوبة لجميع الابعاد والتي هي اكبر من قيمتها الجدولية.

ثانياً : اختبار الفرضية الفرعية الثانية

١. فرضية العدم (H_0) لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القدرة والتغيير التنظيمي بأبعاده .

٢. فرضية الوجود (H_1) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القدرة والتغيير التنظيمي بأبعاده .

اذ يشير الجدول (٦) الى وجود علاقة ارتباط موجبة بين بعد القدرة (X_2) ادارة التغيير التنظيمي (Y) اذ بلغ معامل الارتباط بينهما (٠,٥٢٤) وتشير هذه القيمة الى قوة العلاقة بين بعد القدرة والتغيير التنظيمي اي قدرة الجامعة على احداث التغيير بين موظفي الجامعة. وان ما يدعم ذلك قيمة (t) المحسوبة والبالغة (٤,٢٦٢) والتي هي اكبر من قيمة (t) الجدولية والبالغة (٢,٤٢٣) عند مستوى معنوية (١ %) وبدرجة ثقة بلغت (٩٩ %) والجدول (٦) يوضح تلك العلاقة.

وهذا يدل على رفض فرضية العدم (H_0) وقبول فرضية الوجود (H_1) التي مفادها (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القدرة والتغيير التنظيمي بأبعاده). عند مستوى معنوية (١ %) اي ان نتيجة القرار مقبولة بدرجة ثقة قدرها (٩٩ %). وهذا ما تؤكد قيمة (t) المحسوبة لجميع المؤشرات والتي هي اكبر من قيمة (t) الجدولية.

الجدول (٦) علاقة الارتباط بين بعد القدرة وابعاد التغيير التنظيمي

المتغير الاستجابي المتغير التفسيري	ادارة التغيير التنظيمي (Y)	ابعاد ادارة التغيير التنظيمي				قيمة (t) الجدولية
		تقييم التغيير (Y4)	تنفيذ التغيير (Y3)	التخطيط للتغيير (Y2)	الاعداد والتهيئة للتغيير (Y1)	
القدرة (X2)	0.524	0.524	0.433	0.506	0.552	٢,٤٢٣
قيمة (t) المحسوبة	4.262	4.262	3.328	4.064	4.586	
النتيجة (القرار)	توجد علاقة ارتباط موجبة وقوية وذات دلالة احصائية عند المستوى ١ % ولجميع مؤشرات ادارة التغيير التنظيمي					درجة الثقة
						٩٩ %

المصدر : اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية

ثالثاً: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

١. فرضية العدم (H_0) لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المهارة والتغيير التنظيمي بأبعاده

٢. فرضية الوجود (H_1) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المعرفة والتغيير التنظيمي بأبعاده

اذ تشير النتائج الى وجود علاقة ارتباط موجبة بين بعد المهارة (X_3) وادارة التغيير التنظيمي (Y) اذ بلغ معامل ارتباط كندال بينهما (٠,٦٣٩) وتشير المهارة التي تمتلكها الجامعة في احداث التغييرات المطلوبة. وان ما يدعم ذلك قيمة (t) المحسوبة والبالغة (٥,٧٥٥) والتي هي اكبر من قيمة (t) الجدولية والبالغة (٢,٤٢٣) عند مستوى معنوية (١ %) وبدرجة ثقة بلغت (٩٩ %) والجدول (٧) يوضح تلك العلاقة .

واستنادا الى هذه النتائج ترفض فرضية العدم (H_0) وتقبل فرضية الوجود (H_1) التي مفادها (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المهارة والتغيير التنظيمي بأبعاده). عند مستوى معنوية (١ %) اي ان نتيجة القرار مقبولة بدرجة ثقة قدرها (٩٩ %). وهذا ما تؤكد قيمة (t) المحسوبة لجميع الابعاد والتي هي اكبر من قيمة (t) الجدولية.

رابعاً اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

١. فرضية العدم (H_0) لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الخبرة والتغيير التنظيمي بأبعاده .

٢. فرضية الوجود (H_1) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الخبرة والتغيير التنظيمي بأبعاده .
اثبتت النتائج المستخرجة وجود علاقة ارتباط موجبة بين بعد الخبرة (X_4) وادارة التغيير التنظيمي (Y) اذ بلغ

الجدول (٧) علاقة الارتباط بين بعد المهارة وابعاد التغيير التنظيمي

قيمة (t) الجدولية	مؤشرات ادارة التغيير التنظيمي				ادارة التغيير التنظيمي (Y)	المتغير الاستجابي المتغير التفسيري
	تقييم التغيير (Y4)	تنفيذ خطة التغيير (Y3)	تخطيط التغيير (Y2)	الاعداد والتهنية للتغيير (Y1)		
٢,٤٢٣	0.597	0.505	0.622	0.716	0.639	المهارة (X3)
	5.156	4.054	5.504	7.106	5.755	قيمة (t) المحسوبة
درجة الثقة	توجد علاقة ارتباط موجبة وقوية وذات دلالة احصائية عند المستوى ١% ولجميع مؤشرات ادارة التغيير التنظيمي					النتيجة (القرار)
٩٩ %						

المصدر : اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية

معامل ارتباط كندال بينهما (٠,٦٨٩) والتي تبين مدى علاقة الخبرة بالتغيرات التنظيمية المطلوبة في جامعة كربلاء. وان ما يدعم ذلك قيمة (t) المحسوبة والبالغة (٦,٥٨٦) والتي هي اكبر من قيمة (t) الجدولية والبالغة (٢,٤٢٣) عند مستوى معنوية (١ %) وبدرجة ثقة بلغت (٩٩ %) والجدول (٨) يوضح تلك العلاقة.
وهذا يدل على رفض فرضية العدم (H_0) وقبول فرضية الوجود (H_1) التي مفادها (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الخبرة والتغيير التنظيمي بأبعاده). عند مستوى معنوية (١ %) اي ان نتيجة القرار مقبولة بدرجة ثقة قدرها (٩٩ %). وهذا ما تؤكد قيمة (t) المحسوبة لجميع الابعاد والتي هي اكبر من قيمتها الجدولية.

الجدول (٨) علاقة الارتباط بين بعد الخبرة وابعاد التغيير التنظيمي

قيمة (t) الجدولية	مؤشرات ادارة التغيير التنظيمي				ادارة التغيير التنظيمي (Y)	المتغير الاستجابي المتغير التفسيري
	تقييم التغيير (Y4)	تنفيذ خطة التغيير (Y3)	التخطيط للتغيير (Y2)	الاعداد والتهنية للتغيير (Y1)		
٢,٤٢٣	0.655	0.631	0.668	0.689	0.689	الخبرة (X4)
	6.006	5.635	6.219	6.586	6.586	قيمة (t) المحسوبة
درجة الثقة	توجد علاقة ارتباط موجبة وقوية وذات دلالة احصائية عند المستوى ١% ولجميع مؤشرات ادارة التغيير التنظيمي					النتيجة (القرار)
٩٩ %						

المصدر : اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية

خامساً : اختيار الفرضية الرئيسية الاولى

١. فرضية العدم (H_0) لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين رأس المال البشري وإدارة التغيير التنظيمي
 ٢. فرضية الوجود (H_1) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين رأس المال البشري وإدارة التغيير التنظيمي
- أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط موجبة بين رأس المال البشري (X) وإدارة التغيير التنظيمي (Y) إذ بلغ معامل ارتباط كندال بينهما (٠,٦٢٨) والتي تبين مدى قوة العلاقة بين رأس المال البشري والتغيير التنظيمي داخل الجامعة. وأن ما يدعم ذلك قيمة (t) المحسوبة والبالغة (٥,٥٩١) والتي هي أكبر من قيمة (t) الجدولية والبالغة (٢,٤٢٣) عند مستوى معنوية (١%) وبدرجة ثقة بلغت (٩٩%) والجدول (٩) يوضح تلك العلاقة.
- وهذا يدل على رفض فرضية العدم (H_0) وقبول فرضية الوجود (H_1) التي مفادها (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين رأس المال البشري وإدارة التغيير التنظيمي). عند مستوى معنوية (١%) أي أن نتيجة القرار مقبولة بدرجة ثقة قدرها (٩٩%). وهذا ما تؤكد قيمة (t) المحسوبة لجميع الأبعاد والتي هي أكبر من قيمتها الجدولية.

الجدول (٩) علاقة الارتباط بين رأس المال البشري وأبعاد التغيير التنظيمي

قيمة (t) الجدولية	مؤشرات إدارة التغيير التنظيمي				إدارة التغيير التنظيمي (Y)	المتغير الاستجابي المتغير التفسيري
	تقييم التغيير (Y_4)	تنفيذ خطة التغيير (Y_3)	التخطيط للتغيير (Y_2)	الاعداد والتهيئة للتغيير (Y_1)		
٢,٤٢٣	0.61	0.528	0.587	0.643	0.628	رأس المال البشري (X)
	5.333	4.307	5.023	5.817	5.591	قيمة (t) المحسوبة
درجة الثقة	توجد علاقة ارتباط موجبة وقوية وذات دلالة احصائية عند المستوى ١% ولجميع مؤشرات إدارة التغيير التنظيمي					النتيجة (القرار)
٩٩%						

المصدر : اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية

المطلب الثالث: قياس علاقة التأثير بين متغيرات الدراسة

يتناول هذا المطلب قياس تأثير رأس المال البشري في إدارة التغيير التنظيمي والذي تضمنته الفرضية الرئيسية الثانية وما ينبثق عنها من فرضيات فرعية. وقد استعمل لهذا الغرض تحليل الانحدار البسيط والذي عن طريقه يجري تحديد التأثير، وإيضاً "استعمل معامل التحديد (R^2) والذي يستخدم لقياس مقدار اسهام ابعاد رأس المال البشري في إدارة التغيير التنظيمي في جامعة كربلاء.

ومن أجل اختبار معنوية انموذج الانحدار الخطي البسيط استعمل اختبار (F) وذلك للوقوف على معنوية الأنموذج لغرض تحديد تأثير رأس المال البشري في التغيير التنظيمي. وبذلك ومن أجل اتخاذ القرار الدقيق بشأن ثبوت صحة الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص على أنه (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لرأس المال البشري في إدارة التغيير التنظيمي). فقد تم اختبار الفرضيات الفرعية الأربع المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية وعلى النحو الآتي:

أولاً : اختبار الفرضية الفرعية الاولى

١. فرضية العدم (H_0) لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للمعرفة في التغيير التنظيمي بأبعاده.
٢. فرضية الوجود (H_1) يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للمعرفة في التغيير التنظيمي بأبعاده.

ومن اجل اختبار قبول الفرضية الفرعية اعلاه من عدم قبولها جرى استخدام اختبار (F) لتحليل معنوية أنموذج الانحدار الخطي البسيط وكما هو موضح بالجدول (١٠) والذي جرى بناؤه وفق الصيغة التالية :

$$Y = a + B1 X1$$

اذ ان (a) مقدار ثابت ، اما تقديرات قيم متغيري النموذج فهي:

$$\text{ادارة التغيير التنظيمي} = ٠,٥٥٨ + ٠,٣٧٦ (\text{المعرفة})$$

الجدول (١٠) نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير المعرفة في ادارة التغيير التنظيمي

المتغير التفسيري المتغير الاستجابي	Constant	X1 المعرفة β	قيمة (F) المحسوبة	قيمة (F) الجدولية	معامل التفسير (R ²)
ادارة التغيير التنظيمي (Y)	٠,٣٧٦	٠,٥٥٨	٤٤,٢٦٢	٧,٣١	٠,٢٤٧

المصدر : اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية

ومن خلال الجدول السابق يتضح ان:-

١. قيمة (F) المحسوبة لنموذج الانحدار الخطي البسيط لبعد المعرفة (X1) قد بلغت (٤٤,٢٦٢) هي اكبر من قيمة (F) الجدولية والبالغة (٧,٣١) عند مستوى معنوية بلغ (١%) اي بدرجة ثقة (٩٩%) وهذا يدل على قوة نموذج الانحدار. اما قيمة الميل الحدي لزاوية الانحدار فقد بلغت ($\beta_1 = ٠,٥٥٨$) عند مستوى المعنوية المذكور وهذا يدل على ان تغييراً مقداره (١) من المعرفة تؤثر بمقدار (٠,٥٥٨) في ادارة التغيير التنظيمي في جامعة كربلاء. وهذا يعني ثبوت معنوية انموذج الانحدار الخطي البسيط. وبناءً على ذلك يكون بعد المعرفة (X1) ذا تأثير عالٍ في ادارة التغيير التنظيمي (Y) بأبعاده. ويعد هذا التأثير ذا دلالة احصائية عند مستوى المعنوية البالغ (١%) اي بدرجة ثقة بلغت (٩٩%).
 ٢. معامل التفسير (R^2) بلغ (٠,٢٤٧) اي ان بعد المعرفة (X_1) يفسر ما نسبته (٢٤,٧%) من التغيرات التي تطرأ على ادارة التغيير التنظيمي (Y). اما النسبة المتبقية والبالغة (٧٥,٣%) فتعود الى تأثيرات لمتغيرات اخرى غير داخلية في هذا النموذج.
- ومما تقدم يتضح رفض فرضية العدم (H_0) وقبول فرضية الوجود (H_1) التي مفادها (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للمعرفة في التغيير التنظيمي بأبعاده) والمنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية.

ثانياً: اختبار الفرضية الفرعية الثانية

١. فرضية العدم (H_0) لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للقدرة في التغيير التنظيمي بأبعاده.
 ٢. فرضية الوجود (H_1) يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للقدرة في التغيير التنظيمي بأبعاده.
- ومن اجل قبول الفرضية الفرعية اعلاه من عدم قبولها تم استخدام اختبار (F) لتحليل معنوية أنموذج الانحدار الخطي البسيط وكما هو موضح بالجدول (١١) والذي جرى بناؤه على وفق الصيغة الاتية.

$$Y = a + B2 X2$$

اذ ان (a) مقدار ثابت ، اما تقديرات قيم متغيري النموذج فهي:

$$\text{التغير التنظيمي} = ٠,٢٤٧ + ٠,٦٩٦ (\text{القدرة})$$

الجدول (١١) نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير القدرة في ادارة التغيير التنظيمي

المتغير التفسيري المتغير الاستجابي	Constant	القدرة X_2 β	قيمة (F) المحسوبة	قيمة (F) الجدولية	معامل التفسير (R^2)
ادارة التغيير التنظيمي (Y)	٠,٢٤٧	٠,٦٩٦	٦٢,٦٨٩	٧,٣١	٠,٢٧٤

المصدر : اعداد الباحثين بالاعتماد على الحاسبة الالكترونية

ومن خلال نتائج الجدول السابق نستدل على التالي:-

١ . ان قيمة (F) المحسوبة لنموذج الانحدار الخطي البسيط لبعد القدرة (X_2) قد بلغت (٦٢,٦٨٩) هي اكبر من قيمة (F) الجدولية والبالغة (٧,٣١) عند مستوى معنوية بلغ (١ %) اي بدرجة ثقة (٩٩ %). وما يؤكد ذلك قوة نموذج الانحدار اما قيمة الميل الحدي لزاوية الانحدار فقد بلغت ($\beta_2 = ٠,٦٩٦$) عند مستوى المعنوية المذكور فهو يدل على ان تغييراً مقداره (١) في القدرة تؤثر على ادارة التغيير التنظيمي بمقدار (٠,٢٤٧) في الجامعة المبحوثة. وهذا يدل على ثبوت معنوية انموذج الانحدار الخطي البسيط. وبناءً على ذلك يكون بعد القدرة (X_2) ذا تأثير متوسط على ادارة التغيير التنظيمي (Y) بأبعاده. ويعد هذا التأثير ذا دلالة احصائية عند مستوى المعنوية البالغ (١ %) اي بدرجة ثقة بلغت (٩٩ %).

٢ . ان معامل التفسير (R^2) بلغت قيمته (٠,٢٧٤) اي ان بعد القدرة (X_2) يفسر ما نسبته (٢٧,٤ %) من التغيرات التي تطرأ على ادارة التغيير التنظيمي (Y). اما النسبة المتبقية والبالغة (٧٢,٦ %) فتعود الى تأثيرات لمتغيرات اخرى غير داخلية في هذا النموذج. ومما تقدم يتضح رفض فرضية العدم (H_0) وقبول فرضية الوجود البديلة (H_1) التي مفادها (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للقدرة في التغيير التنظيمي بأبعاده).

ثالثاً : اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

١ . فرضية العدم (H_0) لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للمهارة في التغيير التنظيمي بأبعاده.
٢ . فرضية الوجود (H_1) يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للمهارة في التغيير التنظيمي بأبعاده.
ومن اجل قبول الفرضية الفرعية اعلاه من عدم قبولها جرى استخدام اختبار (F) لتحليل معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط وكما هو موضح بالجدول (١٢) والذي جرى بناؤه وفق الصيغة التالية.

$$Y = a + B3 X3$$

اذ ان (a) مقدار ثابت ، اما تقديرات قيم متغيري النموذج فهي:

$$\text{ادارة التغيير التنظيمي} = ٠,١٤٨ + ٠,٨٠٥ (\text{المهارة})$$

الجدول (١٣) نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير المهارة في ادارة التغيير التنظيمي

المتغير التفسيري المتغير الاستجابي	Constant	المهارة X_3 β	قيمة (F) المحسوبة	قيمة (F) الجدولية	معامل التفسير (R^2)
ادارة التغيير التنظيمي (Y)	٠,١٤٨	٠,٨٠٥	٧٦,٤٥٧	٧,٣١	٠,٤٠٨

المصدر : اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية

ومن خلال الجدول السابق يتضح:

١ . ان قيمة (F) المحسوبة لنموذج الانحدار الخطي البسيط لبعد المهارة (X_3) قد بلغت (٧٦,٤٥٧) هي اكبر من قيمة (F) الجدولية والبالغة (٧,٣١) عند مستوى معنوية بلغ (١ %) اي بدرجة ثقة بلغت (٩٩ %).

اي بدرجة ثقة (٩٩ ٪). كما بلغت قيمة الميل الحدي لزاوية الانحدار ($\beta_3 = ٠,٨٠٥$) عند مستوى المعنوية السابق وهذا يدل على ان تغيرا مقداره (١) في المهارة تؤثر وبشكل واضح في ادارة التغيير التنظيمي وبمقدار (٠,٨٠٥) في جامعة كربلاء.

وهذا يعني ثبوت معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط. وبناءً على ذلك يكون بعد المهارة (X_3) ذا تأثير عالٍ في ادارة التغيير التنظيمي (Y) بأبعاده. ويعد هذا التأثير ذا دلالة احصائية عند مستوى المعنوية البالغ (١ ٪) اي بدرجة ثقة بلغت (٩٩ ٪).

٢. ان معامل التفسير (R^2) بلغت قيمته (٠,٤٠٨) اي ان بعد المهارة (X_1) يفسر ما نسبته (٤٠,٨ ٪) من التغيرات التي تطرأ على ادارة التغيير التنظيمي (Y). اما النسبة المتبقية والبالغة (٥٩,٢ ٪) فتعود الى تأثيرات لمتغيرات اخرى غير داخلية في هذا النموذج.

ومما تقدم يستدل على رفض فرضية العدم (H_0) وقبول فرضية الوجود البديلة (H_1) التي مفادها (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للمهارة في التغيير التنظيمي بأبعاده).

رابعاً: اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

١. فرضية العدم (H_0) لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للخبرة في التغيير التنظيمي بأبعاده.
٢. فرضية الوجود (H_1) يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للخبرة في التغيير التنظيمي بأبعاده.
ومن اجل قبول الفرضية الفرعية اعلاه من عدم قبولها جرى استخدام اختبار (F) لتحليل معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط وكما هو موضح بالجدول (١٤) والذي جرى بناؤه وفق الصيغة التالية.

$$Y = a + B_4 X_4$$

اذ ان (a) مقدار ثابت ، اما تقديرات قيم متغيري النموذج فهي :

$$\text{ادارة التغيير التنظيمي} = ٠,١٤٥ + ٠,٨٠٧ (\text{الخبرة})$$

الجدول (١٤) نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير الخبرة في ادارة التغيير التنظيمي

المتغير التفسيري المتغير الاستجابي	Constant	الخبرة X_4	قيمة (F) المحسوبة	قيمة (F) الجدولية	معامل التفسير (R^2)
		β			
ادارة التغيير التنظيمي (Y)	٠,١٤٥	٠,٨٣٧	١٤٨,٢٠١	٧,٣١	٠,٤٧٥

المصدر : اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية

ان النتائج السابقة المستخرجة تدل على التالي:

١. بلغت قيمة (F) المحسوبة لنموذج الانحدار الخطي البسيط لبعد الخبرة (X_4) (١٤٨,٢٠١) هي اكبر من قيمة (F) الجدولية والبالغة (٧,٣١) عند مستوى معنوية بلغ (١ ٪) اي بدرجة ثقة (٩٩ ٪). كما بلغت قيمة الميل الحدي لزاوية الانحدار مما يدل على قوة النموذج ($\beta_4 = ٠,٨٣٧$) عند مستوى المعنوية المذكور وهذا يدل على ان تغيرا مقداره (١) في الخبرة تؤثر بمقدار (٠,٨٣٧) وبشكل واضح في ادارة التغيير التنظيمي في جامعة كربلاء.

وهذا يعني ثبوت معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط. ولذا فإن بعد الخبرة (X_4) ذا تأثير عالٍ في ادارة التغيير التنظيمي (Y) بأبعاده. ويعد هذا التأثير ذا دلالة احصائية عند مستوى المعنوية البالغ (١ ٪) اي بدرجة ثقة بلغت (٩٩ ٪).

٢. بلغت قيمة معامل التفسير (R^2) (٠,٤٧٥) اي ان بعد الخبرة (X_4) يفسر ما نسبته (٤٧,٥ ٪) من التغيرات التي تطرأ على ادارة التغيير التنظيمي (Y). اما النسبة المتبقية والبالغة (٥٢,٥ ٪) فتعود الى تأثيرات لمتغيرات اخرى غير داخلية في هذا النموذج.

وبذلك يستدل على رفض فرضية العدم (H_0) وقبول فرضية الوجود البديلة (H_1) التي مفادها (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للخبرة في التغيير التنظيمي بأبعاده).

خامساً : اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

١. فرضية العدم (H_0) لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لرأس المال البشري في ادارة التغيير التنظيمي.
 ٢. فرضية الوجود (H_1) يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لرأس المال البشري في ادارة التغيير التنظيمي.
- ومن أجل قبول الفرضية الفرعية اعلاه من عدم قبولها جرى استخدام اختبار (F) لتحليل معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط وكما هو موضح بالجدول (١٥) والذي جرى بناؤه وفق الصيغة التالية.

$$Y = a + B X$$

اذ ان (a) مقدار ثابت ، اما تقديرات قيم متغيري النموذج فهي:
ادارة التغيير التنظيمي = $0,117 + 0,863$ (رأس المال البشري)

الجدول (١٥) نموذج الانحدار الخطي البسيط لتأثير راس المال البشري في ادارة التغيير التنظيمي

المتغير التفسيري المتغير الاستجابي	Constant	راس المال البشري X β	قيمة (F) المحسوبة	قيمة (F) الجدولية	معامل التفسير (R^2)
ادارة التغيير التنظيمي (Y)	٠,١١٧	٠,٨٦٣	١٢٣,٧٩٦	٧,٣١	٠,٣٩٤

المصدر : اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية

- ومن خلال الجدول السابق يتضح:
١. ان قيمة (F) المحسوبة لنموذج الانحدار الخطي البسيط لرأس المال البشري (X) قد بلغت (١٢٣,٧٩٦) هي اكبر من قيمة (F) الجدولية والبالغة (٧,٣١) عند مستوى معنوية بلغ (١ %) اي بدرجة ثقة (٩٩ %). كما بلغت قيمة الميل الحدي لزاوية الانحدار ($\beta = 0,863$) عند مستوى المعنوية المذكور وهذا يدل على ان رأس المال البشري يؤثر وبشكل واضح في ادارة التغيير التنظيمي في جامعة كربلاء.
 - وهذا يعني قوة نموذج الانحدار. وبذلك فان راس المال البشري (X) يؤثر بشكل كبير في ادارة التغيير التنظيمي (Y) بأبعاده. ويعد هذا التأثير ذا دلالة احصائية عند مستوى المعنوية البالغ (١ %) اي بدرجة ثقة بلغت (٩٩ %).
 ٢. ان معامل التفسير (R^2) بلغت قيمته (٠,٣٩٤) اي ان راس المال البشري (X) يفسر ما نسبته (٣٩,٤ %) من التغيرات التي تطرأ على ادارة التغيير التنظيمي (Y). اما النسبة المتبقية والبالغة (٦٠,٦ %) فتعود الى تأثيرات لمتغيرات اخرى غير داخلية في هذا النموذج.
 - ومما تقدم يتضح رفض فرضية العدم (H_0) وقبول فرضية الوجود البديلة (H_1) التي مفادها (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لرأس المال البشري في ادارة التغيير التنظيمي).

المبحث الرابع: الاستنتاجات و التوصيات

المطلب الاول : الاستنتاجات

توصلت الدراسة إلى الاستنتاجات الآتية :

١. اثبتت الدراسة ان هناك تجانساً واتفاقاً لأغلب عينة الدراسة على فقرات الاستبانة وان جميع الفقرات في الاستبانة كانت واضحة وان اجابات العينة كانت متجانسة.

- ٢ . كان لبعد المعرفة الاثر الاكبر في تفسير التباين الكلي في أنموذج الدراسة فقد فسر نسبة عالية من التباين الحاصل في الأبعاد الثمانية .
- ٣ . ان الابعاد السبعة المتبقية لم تفسر نسبة كبيرة من التباين الحاصل في أنموذج الدراسة حيث كانت نسب التفسير ضعيفة جداً لجميع الابعاد السبعة وبالأخص ابعاد ادارة التغيير التنظيمي.
- ٤ . جميع الابعاد حققت نسب التشبع الكافية ولم تتساو الأبعاد بالترتيب باستثناء بعدي القدرة والتخطيط للتغيير حيث جاء بعد الخبرة بالمرتبة الاولى وجاء اخيراً بعد المعرفة علماً جميع النسب هي عالية جداً.
- ٥ . وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين رأس المال البشري بأبعاده وبين ادارة التغيير التنظيمي بأبعاده ، وهذا يدل على ان تطوير رأس المال البشري وإيلاءه الاهمية المطلوبة من شأنه ان يحقق السيطرة الكفوءة على ادارة عمليات التغيير التنظيمي .
- ٦ . وجود تأثير معنوي لرأس المال البشري بأبعاده في ادارة التغيير التنظيمي بأبعاده ، وهذا يدل على الدور الكبير الذي يمارسه رأس المال البشري في دعم وتعزيز قدرة الإدارة في تحسين ادارة عمليات التغيير التنظيمي .
- ٧ . ان علاقة الارتباط بين ابعاد رأس المال البشري وادارة التغيير التنظيمي كانت متباينة حيث تجسدت اقوى العلاقات مع بعد الخبرة وتلاه بعد المهارة و من ثم بعد القدرة وجاء اخيراً بعد المعرفة.
- ٨ . اثبتت الدراسة وجود تأثير متباين لأبعاد رأس المال البشري في ادارة التغيير التنظيمي حيث كان بعد الخبرة الاكثر تأثيراً" ثم تلاه بعد المهارة و من ثم بعد القدرة وجاء اخيراً بعد المعرفة.

المطلب الثاني : التوصيات

- بناءً على ما تقدم من استنتاجات نورد التوصيات الآتية:
- ١ . ضرورة تبني الإدارة العليا في الجامعة لمضامين الفكر الإداري فيما يتعلق برأس المال البشري وادارة التغيير التنظيمي وتعميقها في نفوس اعضاء مجالس الكليات والعاملين ، وذلك من خلال تنظيم عقد الندوات والحلقات النقاشية بصفة دورية خلال السنة لما لذلك من تأثير كبير في إكساب الاعضاء العاملين خبرة بمتغيرات الدراسة .
 - ٢ . الاهتمام بأبعاد رأس المال البشري على حد سواء لما لها من تأثير في عملية ادارة التغيير التنظيمي وعدم الاهتمام ببعد واحد فقط.
 - ٣ . الاهتمام الواسع بجميع مراحل ادارة التغيير التنظيمي كونها الاساس في اي عملية تكيف مع مجمل التغيرات التي تحصل في البيئة المحيطة بها .
 - ٤ . يتوجب على ادارة مجالس الكليات تثقيف الموظفين بخصوص عمليات التغيير التنظيمي وتوضيحها لهم من اجل الحصول على النتائج الايجابية المرجوة منها وتقليل مقاومة التغيير .
 - ٥ . تكثيف الدورات التطويرية واساليب التدريب المختلفة من اجل تطوير المعارف والقدرات والمهارات والخبرات لدى الموظفين داخل الجامعة لمقابلة التغيرات المطلوبة.
 - ٦ . الاهتمام ببُعدي المعرفة والقدرة بشكل اكبر اذ اظهرت الدراسة ان هذين البعدين يفسران نسب اقل من نموذج الدراسة قياساً مع بقية الابعاد.
 - ٧ . اقامة دورات تدريبية لبعض اعضاء مجالس الكليات من غير ذوي اختصاص ادارة الاعمال على تنفيذ عمليات التغيير التنظيمي من اجل تحقيق افضل السبل اللازمة لإنجاح هذه العملية.
 - ٨ . توفير البديل المناسب مسبقاً وتهيئته لأي عملية تغيير محتملة من اجل ان يكون البديل على اتم الاستعداد لاستلام الوظيفة في حال البدء بعملية التغيير التنظيمي من اجل تلافي الاربك في العمل.

قائمة المصادر

1. Abhayawansa . S & Abeysekera . I , " An Explanation of Human Capital Disclosure from the Resource-Based Perspective " , Journal of Human Resource Costing & Accounting Vol.12 No.1, 2008,pp.51-64.
2. Ahonen . G " On the Mystery of Odd Human Capital Values " ,Journal of Human Resource Costing & Accounting , Vol. 13 No. 2, 2009 , pp. 118-124.
3. Alipour . M " The Effect of Intellectual Capital on Firm Performance: An Investigation of Iran Insurance Companies " Journal of Human Resource Costing & Accounting , Vol. 2 No. 1, 2011 , pp. 32-59 .
4. Andrews . J , Cameron . H & Harris . M " All Change? Managers' Experience of Organizational Change in Theory and Practice " Journal of Organizational Change Management , Vol. 21 No. 3, 2008 , pp. 300-314.
5. Barton . H & Delbridge . R " Development in the learning Factory : Training Human Capital " , Journal of European industrial Training , 2001, pp. 465-472 .
6. Beattie . V & Smith . S " Human Capital, Value Creation and Disclosure " , Journal of Human Resource Costing & Accounting , Vol. 14 No. 4, 2010 , pp. 262-285
7. Benevene . P & Cortini . M " Interaction Between Structural Capital and Human Capital in Italian NPOs " Journal of Intellectual Capital,Vol.11 No. 2, 2010,pp. 123-139.
8. Bratton J.& Gold J., "Human Resource Management: Theory and Practice". 3ed. Great Britan ,Bath Press , 2003.
9. Bryant . M & Cox . J " Conversion Stories as Shifting Narratives of Organizational Change " Journal of Organizational Change Management , Vol. 17 No. 6, 2004 pp. 578-592 .
- 10.Carr . Adrian " Understanding Emotion and Emotionality in a process of Chang " Journal of Organizational Change Management , Vol. 14 No. 5, 2001 , pp. 421-434 .
- 11.Carr . A & Gabriel . Y " The Psychodynamic of Organizational Change Management an Overview " Journal of Organizational Change Management , Vol. 14 No. 5, 2001 , pp. 415 - 420 .

- 12.Chang . C & Chen . Y " The Determinants of Green Intellectual Capital " Journal of Intellectual Capital,Vol.11 No. 2 , 2010, pp. 23-38.
- 13.Chaudhry . N & Roomi . M " Accounting for the Development of Human Capital in Manufacturing Organizations A Study of the Pakistani Textile Sector " Journal of Human Resource Costing & Accounting , Vol. 14 No. 3, 2010 , pp. 178-195 .
- 14.Chen . H & Lin . K " The Role of Human Capital Cost in Accounting " Journal of Intellectual Capital Vol. 5 No. 1, 2003 , pp. 116-130 .
- 15.Daft. R " Organization Theory and Design " 7th ed , South Wester college publishing , Ohio , 2001 .
- 16.Elias . A & Ghazir . H " Knowledge Management " Prentice–Hall , New Jersey , 2004 .
- 17.Essers . J , Bohm . S &Contu . A " Corporate Robespierres, Ideologies of Management and Change " Journal of Organizational Change Management , Vol. 22 No. 2, 2009 , pp. 129-140 .
- 18.Fitzgerald . L & Eijnatten . F " Reflection : Chaos in Organizational Change " Journal of Organizational Change Management , Vol. 15 No. 4, 2002 , pp. 402 - 411 .
- 19.Garavan . T , Morley . M , Gunnigle , P & Collins . E " Human Capital Accumulation: the Role of Human Resource development " Journal of European Industrial Training, [2001] , pp 48-68 .
- 20.Grant . D , Michelson . G , Oswick . C & Wailes . N " Guest Editorial : Discourse and Organizational Change " Journal of Organizational Change Management , Vol. 18 No. 1, 2005 , pp. 6-15 .
- 21.Hoobler. M & Johnson. B., " AN Analysis of Current Human Resource Management Publications " Personnel Review, Vol. 33, no. 6, 2004 , pp. 665-676.
- 22.Hui Ling . Y & Shiaw Jaw . B " Entrepreneurial Leadership, Human Capital Management, and Global Competitiveness An Empirical Study of Taiwanese MNCs " , Journal of Chinese Human Resource Management Vol. 2 No. 2, 2011 pp. 117-135 .
- 23.Judge . W & Douglas . T " Organizational Change Capacity: the Systematic Development of a Scale " Journal of Organizational Change Management Vol. 22 No. 6, 2009 pp. 635-649 .

- 24.Kahn . H , Stevenson . J & Roslender . R " Workforce Health as Intellectual Capital A Comparative Study of UK Accounting and Finance and Human Resource Directors " Journal of Human Resource Costing & Accounting , Vol. 14 No. 3, 2010 , pp. 227-250
- 25.Khasawneh . S " Human Capital Planning in Higher Education Institutions " International Journal of Educational Management , Vol. 25 No. 6, 2011 , pp. 534-544 .
- 26.Komnienic . B " Intellectual Capital And Corporate Performance of MNCs In Serbia " Journal of Intellectual Capital, Vol.8 No.3,2005,pp. 30-42.
- 27.Laroche , M & Mekinny . M " Measuring Human Capital in Canada " 2005 , www.dsp-psd.pwgsc.gc.ca .
- 28.Lo'pez-Cabrales . A , Real . J & Valle . R " Relationships Between Human Resource Management Practices and Organizational Learning Capability " Personnel Review , Vol. 40 No. 3, 2011, pp. 344-363 .
- 29.Luscher . L , Lewis . M & Ingram . A " The Social Construction of Organizational Change Paradoxes " Journal of Organizational Change Management , Vol. 19 No. 4, 2006 , pp. 491-502 .
- 30.Mehralian . G , Rajabzadeh . A , Reza Sadeh . M & Reza Rasekh . H " Intellectual Capital and Corporate Performance in Iranian Pharmaceutical Industry " Journal of Intellectual Capital, Vol.9 No. 2, 2010,pp. 44-65.
- 31.Parish . J , Cadwallader . S & Busch . P " Want to, Need to, Ought to : Employee Commitment to Organizational Change " Journal of Organizational Change Management , Vol. 21 No.1, 2008 ,pp. 32-52 .
- 32.Pedrini . M " Human Capital Convergences in Intellectual Capital and Sustainability Reports " Journal of Intellectual Capital , Vol. 8 No. 2, 2007 , pp. 346-366 .
- 33.Rees . C & Hassard . J " GUEST EDITORIAL : Perspectives on Organizational Change in Asia " Journal of Organizational Change Management , Vol. 23 No. 5, 2010 pp. 480-484 .
- 34.Reissner . S " Change, Meaning and Identity at the Workplace " Journal of Organizational Change Management , Vol. 23 No. 3, 2010 , pp. 287-299.

35. Reissner . S " Patterns of Stories of Organizational Change " Journal of Organizational Change Management ,Vol. 24 No.5,2011,pp.593-609.
36. Roca-Puig . V , Beltra'n-Marti'n . I & Cipres .M " Combined Effect of Human Capital, Temporary Employment and Organizational Size on Firm Performance " Personnel Review , Vol. 41 No. 1, 2012 , pp. 4-22 .
37. Sandelands . L " The Play of Change " Journal of Organizational Change Management Vol. 23 No. 1, 2010 , pp. 71-86 .
38. Soparnot . R " The Concept of Organizational Change Capacity " Journal of Organizational Change Management , Vol. 24 No. 5, 2011, pp. 640-661 .
39. Starke . F , Sharma . J , Mauws . M , Dyck . B & Dass . P " Exploring Archetypal Change: the Importance of Leadership and its Substitutes " Journal of Organizational Change Management , Vol. 24 No. 1, 2011, pp. 29-50 .
40. Stensaker . I & Meyer . C " Change Experience and Employee Reactions: Developing Capabilities for Change " Personnel Review , Vol. 41 No. 1, 2012 , pp. 106-124.
41. Wyman ,O " Human Capital dashboards: Providing Powerful Insights to Guide Human Capital Decisions " , 2008 , www.mercer.com .
42. Young . M " A Meta Model of Change " Journal of Organizational Change Management Vol. 22 No. 5, 2009 , pp. 524-548 .